

DSM: CRISIS BIEDT OVERNAMEKANSEN

Ceo Feike Sijbesma maakte DSM veel minder conjunctuurgevoelig. De VEB beloonde hem mede daarom met het Blauwe Bord.

TEKST: MARTIN VOORN; FOTO: NICO ORIE

Hoewel minder conjunctuurgevoelig is DSM zeker niet immuun, erkent Sijbesma, die zijn concern succesvol door de kredietcrisis loodste. En DSM heeft een rijk gevulde oorklogkas, dik 2 miljard ligt op de plank voor overnames. Tot nu toe bleef het stil, maar komt er in 2012 wél een grote overname? Tijdens de Dag van de Belegger waren we in de gelegenheid Sijbesma te interviewen.

Hoe bezorgd bent u over de crisis in Europa?

“De crisis in Europa moet worden opgelost en dat kan alleen door de politiek, waarschijnlijk vis of met steun van de ECB en het IMF. De politiek, die nu aan zet is, heeft echter weer de steun nodig van de bevolking om de problemen op te kunnen lossen. De

politiek zal geen dingen doen waar geen steun van de bevolking voor is.”

Maar wat moet er gebeuren?

“Europa moet bij elkaar blijven, de euro moet blijven, opsplitsing is geen verstandig scenario. En we moeten de competitiviteit van Europa ongelooflijk goed in de gaten houden, want Amerika is competitief en dat geldt ook voor de opkomende economieën. We moeten ook zorgen dat er liquiditeit is om ondernemerschap te blijven bevorderen, voor startende en kleine bedrijven om hun werkkapitaal te financieren en om te groeien.”

Wat is de winst van één Europa?

“We realiseren ons af en toe onvoldoende wat de winst is van Europa. Als we het afgelopen jaar in deze lastige economische situatie met problemen in Griekenland, Spanje, Italië niet één munt hadden gehad, maar vijftien verschillende, waren al die munteenheden op en neer gegaan, dat was heel slecht geweest voor Europese bedrijven.”

Hoeveel last zou DSM daarvan hebben gehad?

“Daar zouden we heel veel last van hebben gehad en nu is dat niet zo. Dat is een voordeel van Europa, een voordeel is ook de interne markt en dat vrachtauto's niet meer bij de grenzen staan. Laatst vroeg iemand mij: tien jaar geleden overleefde je toch ook prima als DSM? Ja, maar toen waren India, China, Brazilië nog niet zo in opkomst als

vandaag de dag. Die interne inefficiëntie kun je je niet meer veroorloven.”

Europa is ook niet één en al efficiëntie.

“Eén patent hebben we dan nog niet in Europa, nu is dat vijftien keer duurder dan in Amerika en China. Voor de kenniseconomie die Europa wil zijn is dat natuurlijk

niet goed. Als Europa uit elkaar valt, zijn we geen machtsblok meer, zijn we niet meer de grootste economie van de wereld. We moeten op het wereldtoneel blijven meedoen en daarvoor hebben we Europa nodig.”

Sinds u ceo bent, holt u van crisis naar crisis.

“In 2007, toen ik begon, was het hoogtepunt van de private equity en allerlei lastige situaties rond bedrijven die van de beurs werden gehaald en opgekocht, met een hoge schuld, ongezond. Die situatie ging direct over in een crisis. Eind 2010/begin 2011 leek de crisis voorbij, maar toen kwam het tweede deel van dezelfde crisis. Ja, dat kan nog een paar jaar duren.”

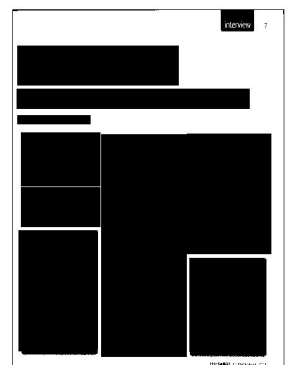
Staat DSM er beter voor dan vier jaar terug?

“Veel beter, dat zie je aan de beurskoers, die ondanks de crisis stabiel blijft. Er zijn drie grote veranderingen geweest; we hebben ons portfolio veranderd, zitten veel meer in Life Sciences en BioSciences. We zitten min-

der in de bulkchemie, zodat we minder cyclisch zijn en minder volatiel, stabielere resultaten hebben, hoogwaardiger producten, voeding, farma. We zijn een veel stabielere én winstgevendere bedrijf geworden.”

Vooraf door de focus op opkomende markten?

“Ja, we hebben enorm geïnvesteerd in de op-



komende economieën, ze zijn al goed voor 40 procent van onze omzet, vijf tot tien jaar geleden rond de 20 procent. China en India zullen de komende jaren altijd harder blijven groeien dan Europa en Amerika. En het derde voordeel is dat we een veel betere cashpositie hebben dan in 2007-2008. Dus portfolio, opkomende economieën en de financiële situatie van DSM zijn stukken beter dan in 2007, ondanks heel vervelende jaren voor de wereldeconomie.”

Is DSM nauwelijks cyclisch meer?

“Het is niet zo dat DSM immuun is. We hebben twee grote takken van sport. Life Sciences is iets meer dan de helft van de onderneming, dat deel is relatief stabiel, mensen blijven eten en geneesmiddelen slikken. Het andere deel is Materials Sciences, die we leveren aan de auto-industrie, de elektronica-industrie, de bouw en constructie. Als er in die eindmarkten iets gebeurt, zul je het ook merken. En dat merken we vandaag de dag natuurlijk ook wel.”

Zou een recessie ook DSM hard raken?

“Ja, natuurlijk, bij een recessie staan alle bedrijfstakken onder druk en je weet niet hoe diep de crisis wordt. Maar onze portfolio staat dan minder onder druk dan die van andere bedrijven en ook minder dan in

de situatie van vier, vijf jaar terug. Zijn we dan zó stabiel geworden dat we nergens last van hebben? Nee, niks is volledig defensief, maar Nutrition is wel vrij defensief.”

Blijven de doelen voor 2013 nog overeind?

“Ja, maar we gaan in onze doelstellingen niet uit van een grote recessie. Als er een recessie komt, kijken we wat het betekent. Dus de doelstellingen denken we nog steeds te kunnen halen, maar bij een enorm grote wereldwijde recessie zal DSM ook geraakt worden.”

Nu merkt u niet veel van de crisis?

“Tot en met het derde kwartaal deden we het heel goed, merkten we niet veel. Maar we zien nu ook wel wat effecten bij de elektronica-industrie, een beetje bij de auto-industrie, en bij bouw en constructie was dat al eerder het geval. We zien wel dat een paar eindmarkten verzwakken en dat zul je zien in het materiaalendeel van DSM, niet in Nutrition.”

De grondstoffenprijzen blijven vrij stabiel?

“De grondstoffenprijzen zijn stabiel op een relatief hoog niveau. Dat betekent dat er ondanks de crisis ook vraag is, hoewel er ook hier en daar wel sprake zal zijn van speculatie. En die vraag heeft alles te maken met India, China, opkomende economieën. Die groeien nog steeds en vandaar dat de grondstoffenprijzen zijn wat ze zijn. Het is soms vervelend dat je hoge grondstoffenprijzen hebt, we hebben ze liever lager. Wij proberen de gestegen prijzen altijd door te berekenen,

met wat vertraging. Dat kunnen we doen, omdat we een sterke marktpositie hebben. Maar je kunt geen voorspellingen doen over wat de grondstoffenprijzen de komende drie, vier jaar doen, die zijn ontzettend volatiel, bewegen alle kanten op. Je kunt beter zorgen dat je salesforce zo ingericht is dat je hogere prijzen kunt doorgeven.”

Houdt de capaciteitskrapte in Polymer Intermediates naar verwachting aan in 2012?

“Dat hangt van de eindvraag af. Als er een grote recessie komt en de consumentenvraag daalt, zal er geen krapte meer zijn. Maar als je even aanneemt dat er geen grote crisis komt en de vraag door blijft lopen, zo-

als de afgelopen jaren, dan zal er de komende jaren wel krapte zijn omdat er nauwelijks nieuwe capaciteit is bijgebouwd. En de vraag groeit, met drie, vier procent per jaar. Er is ontzettend veel krapte. Daarom liggen de marges bij Polymer Intermediates ook vrij hoog.”

Hoe koerst u door alle stormen?

“Als het stormachtig weer is, moet je de zeilen reven en scherp aan de wind zeilen. En niet bezuinigen op je motor innovatie en r&d, daar heb je dan een paar jaar later last van. Je moet het een beetje prudent doen: als je hoge schulden hebt in een wereld die in de problemen komt, kom je zelf ook in de problemen. Daar hebben we allemaal geen last van, we staan er relatief goed voor. En ik bedank de VEB voor het Blauwe Bord, maar bij DSM is niet alles perfect en er valt nog een hoop te verbeteren en dat gaan we doen ook.”

Wat moet er verbeteren?

“De internationalisatie van DSM richting opkomende economieën betekent ook dat de mensen steeds internationaler moeten worden. Wij moeten steeds beter begrijpen wat er precies gebeurt in markten in India, China, Brazilië. Daar moeten we een deel van onze groei vandaan halen. En willen we blijvend voor onze aandeelhouders zorgen, dan zullen we daar onze producten moeten verkopen. Daar doen we het goed, we hebben stappen gemaakt, maar er is daar veel meer te doen als bedrijf. Als je naar onze top-300 kijkt, bestaat 70 à 75 procent uit Europeanen. We moeten meer Chinezen hebben, meer Indiërs, meer Amerikanen, meer Brazilianen in de top van DSM. We moeten goede mensen sneller ontwikkelen, om het bedrijf ook sneller te laten groeien.”

U hebt 2 miljard, waarin wilt u acquireren?

“Vooral in Nutrition, voedingsmiddeleningredienten, daarin zijn we al de grootste wereldwijde leverancier. We willen ook via overnames groeien in hoogwaardige materialen. En misschien ook in twee nieuwe sectoren, we zijn twee nieuwe poten aan

het creëren voor de toekomst, 2015-2020: biomedische materialen, die in het menselijk lichaam gaan; en biomaterialen, die via biotechnologie in plaats van uit olie worden gemaakt. Als we overnames kunnen doen in Azië of de opkomende economieën: graag. Maar een aantal targets zal ongetwijfeld in West-Europa en Amerika zitten. We hebben altijd lijstjes van partijen waar we in geïnteresseerd zijn, maar we geven nooit enige inzage in acquisities voordat ze concreet zijn. Van een aantal bedrijven neemt door de crisis de waardering af, dat biedt kansen op een interessante acquisitie. Of dat al in 2012 mogelijk is? Daar doen we geen voorspellingen over, maar alles kan."

Blijven de investeringen in r&d op peil?

"Ze blijven op peil als percentage van de omzet. In tijden van crisis moet je niet op je motor bezuinigen. Dat geldt trouwens ook voor landen, ik zou landen willen aanbevelen niet op hun verdienmodel voor de toekomst te bezuinigen, en dat is innovatie en technologie. Wij bezuinigen niet op de toekomst. Natuurlijk kijk je, zeker in een crisis, wel naar allerlei andere kosten."

Wat zijn recente innovaties van DSM?

"Nieuwe coatings voor zonnecellen. We hebben uitgevonden dat als je een coating op zonnecellen aanbrengt de brekingsindex van licht anders wordt, zodat er meer licht doorheen komt en het rendement van de zonnecel toeneemt. In de biosfeer hebben we een uitvinding gedaan waarmee we meer dan 90 procent van de C5-suikers ook kunnen omzetten naar ethanol, dat was tot voor kort niet mogelijk. Die uitvinding maakt de tweede generatie biobrandstoffen technisch, maar ook economisch mogelijk."

DSM staat in de duurzaamheidstop-100 op 9, gaat dat ten koste van aandeelhouders?

"Je moet als bedrijf zorgen dat je midden in de samenleving staat, er is natuurlijk wel wat aan de hand. Volgende generaties moeten hier nog goed leven en alles moet zo veel mogelijk maatschappelijk verantwoord en duurzaam gebeuren. We schieten daarin niet door. We zorgen voor aandeelhouders door de koers van het aandeel, maar ook door het dividend. De afgelopen jaren hebben we een stabiel stijgend dividend. En we gaan, als er geen gekke dingen gebeuren, zo door. Het is enorm van belang om goed voor je aandeelhouders te zorgen. Je moet het wel maatschappelijk verantwoord doen, ook voor het aantrekken van mensen is dat belangrijk. De jonge generatie zit er anders in dan de oudere."

Wilt u nummer 1 worden in die top-100?

"Het is mijn doelstelling sowieso niet om in die top-100 te staan. Het maakt mij niet uit. Ik vind het leuk om wat erkenning te krijgen, maar mijn drijfveren worden totaal niet ingegeven door enige vorm van indices of lijstjes, we moeten onze eigen dingen doen, volgens onze eigen filosofie. Je moet gewoon de goede dingen doen voor DSM."

Houdt u rekening met lage economische groei de komende jaren?

"In ons scenario gaan we ervan uit dat de groei in Europa en Amerika duidelijk lager is, misschien rond de 2 of 3 procent per jaar en in de opkomende economieën 5 tot 10 procent. Als je in Europa over -2 procent praat en +2 procent in China, dan hebben we daar geen rekening mee gehouden, dat zou een dramatische afwijking zijn van onze aannames."

U kijkt met een positieve blik naar 2012?

"Wat nu gaande is in Europa is zorgelijk. We doen het als DSM, ook als Nederland, relatief goed, maar er zijn grote zorgen over de wereldeconomie. De consument reageert vertraagd op de negatieve berichtgeving van de afgelopen maanden en we weten nog niet waar dat heen gaat. Daarom kunnen we ook geen enkele voorspelling doen over 2012. Ik doe slechts voorspellingen over 2011, dat zal een sterk jaar zijn voor DSM." ■

ID FEIKE SIJBESMA

Geboren: 5 augustus 1959

Functie: bestuursvoorzitter DSM

Basissalaris: 808.000 euro

Koersrendement:
+2,5% sinds aantreden op 1-5-2007

Externe functies:
bestuurslid European Chemical Industry Council
lid raad van advies RSM Erasmus Universiteit
lid raad van advies E-commerce Platform

Opleiding:
- medische biologie, Universiteit Utrecht
- bedrijfskunde, Erasmus Universiteit

Werkervaring:
1987 - 1998 Gist-brocades
1998 - heden DSM

Burgerlijke staat: gehuwd, twee kinderen

ID DSM

Koninklijke DSM NV is een mondiale onderneming die vanuit wetenschappelijke basis actief is op het gebied van gezondheid, voeding en materialen. Door zijn unieke competenties in *Life Sciences* en *Materials Sciences* met elkaar te verbinden bewerkstelligt DSM economische welvaart, milieuverbetering en maatschappelijke vooruitgang en creëert daarmee duurzame waarde voor al zijn stakeholders.

DSM ontwikkelt innovatieve oplossingen voor voeding, bescherming en prestatieverbetering in wereldwijde markten zoals voeding en voedingssupplementen, persoonlijke verzorging, diervoeder, geneesmiddelen, medische materialen, auto's, verf, elektrotechniek en elektronica, *life protection*, alternatieve energie en biobaseerde materialen.

Negenmaandscijfers (€mln) en wpa (€) DSM



DSM (€)

